Le But revisité

Résumé commenté du best-seller d'Eli Goldratt
pour lecteurs pressés

Joël-Henry Grossard

Les plus :
6 annexes didactiques
8 fichiers à télécharger



Le But revisité

Résumé commenté du best-seller d'Eli Goldratt pour lecteurs pressés

Joel-Henry Grossard

This book is for sale at http://leanpub.com/lebut

This version was published on 2014-10-29

ISBN 978-2-9549029-0-6 9782954902906



This is a Leanpub book. Leanpub empowers authors and publishers with the Lean Publishing process. Lean Publishing is the act of publishing an in-progress ebook using lightweight tools and many iterations to get reader feedback, pivot until you have the right book and build traction once you do.

Tweet This Book !

Please help Joel-Henry Grossard by spreading the word about this book on Twitter !

The suggested tweet for this book is :

Le But Revisité est maintenant téléchargeable sur Leanpub en version intégrale

The suggested hashtag for this book is #lebutrevisité.

Find out what other people are saying about the book by clicking on this link to search for this hashtag on Twitter :

https ://twitter.com/search ?q=#lebutrevisité

Also By Joel-Henry Grossard

Le But en 30 pages

”A Meta” revisitada

A Meta em 30 páginas

Ce résumé commenté est dédié à Eliyahu Goldratt (1947-2011)

Table des matières

Préambule

Lorsqu'il a écrit, en 1983, avec le concours de Jeff Cox, la première édition de son livre "Le But (The Goal)", ce qui leur a pris 13 mois, Eliyahu Goldratt a choisi délibérément de lui donner la forme d'un "business novel", un roman industriel, comme il existait déjà dans la littérature américaine de l'époque des romans mettant en scène des avocats, des médecins, des dynasties d'industriels, des commerçants, etc.

Cette forme avait l'avantage d'être non conventionnelle dans le monde de la production industrielle, comme Eli Goldratt l'explique lui-même dans l'épilogue du livre écrit en 1996 (pages 405 à 418 de la 3ème édition française et pages 363 à 375 de la 4ème édition française) intitulé "Ma saga pour améliorer la production".

Elle avait aussi, selon Goldratt, trois inconvénients :

> 1) il n'est pas facile, une fois le livre lu, d'expliquer le message du But à ceux, nombreux, qui ne le liront pas parce que, "malheureusement, tout le monde ne lit pas des livres, et ceux qui en lisent en ont assez des livres sur le management" ;
>
> 2) le livre décrit les erreurs du paradigme(1) prévalant dans l'industrie et révèle, à travers des exemples le nouveau paradigme nécessaire, mais sans fournir les procédures pour le mettre en œuvre ;
>
> 3) l'incapacité à convaincre les décisionnaires de changer leurs indicateurs de performance erronés pour de nouveaux indicateurs pertinents.

Le succès du But, inégalé dans la littérature manufacturière, a marqué les esprits : beaucoup de livres traitant de la Théorie des Contraintes, dont le But est le précurseur, ont pris par la suite la forme de romans industriels.

Eliyahu Goldratt a ainsi publié en 1994 "It's Not Luck" traduit en français par "Réussir n'est pas une question de chance", puis en 1996 "Critical Chain", suivi en 2001 de "Necessary But Not Sufficient" traduit par "Un an pour sauver l'entreprise", et enfin en 2010 "Isn't It Obvious" traduit par "Evident, non !".

Il a aussi écrit des livres didactiques, mais il est généralement plus connu pour ses romans que pour ces ouvrages.

Le paradoxe, avec le But, que Time Magazine vient de classer en août 2011 parmi les 25 livres les plus importants jamais parus sur le management, c'est que l'immense majorité de ses lecteurs le lit, l'aime… et l'oublie. Il est tellement facile à lire que le lecteur peut se contenter - à tort - d'une lecture superficielle.

Le livre n'a étonnamment pas vieilli. Il reste d'une évidente actualité.

Ce résumé commenté veut permettre au lecteur pressé (celui qui n'a pas le temps de lire le roman original) de pratiquer une lecture rapide des résumés de la plupart des chapitres tout en l'incitant à lire les passages essentiels dans leur intégralité.

[1] paradigme : représentation de la réalité

La Théorie des Contraintes

Avant de parcourir ce résumé, un mot sur la Théorie des Contraintes.

C'est le nom qu'Eli Goldratt a voulu donner aux concepts qu'il avait présentés dans le But, lorsqu'il a dû quitter Creative Ouput, la société qu'il avait créée pour distribuer son logiciel d'ordonnancement d'atelier révolutionnaire, OPT[(1)].

La première édition du But en 1984 était titrée : The Goal Excellence in Manufacturing. Suivait alors un sous-titre débutant par : "The Goal is about the OPT principles of manufacturing *(Le But traite des principes de la production selon OPT).*

Après avoir quitté Creative Output, la société qui commercialisait OPT, Eli Goldratt a dû rebaptiser sa philosophie qu'il a choisi d'appeler "Théorie des Contraintes". Comme souvent avec lui, il y a un soupçon de provocation dans cette appellation : le mot *théorie* évoque pour le passant qui passe quelque chose d'éloigné du terrain sans portée pratique, et le mot *contrainte* est suffisamment négatif en lui-même pour le décourager d'y voir a priori un quelconque aspect positif.

Dans l'esprit de Goldratt, physicien et docteur en philosophie, le mot théorie prend tout son sens scientifique : en science, une théorie est un modèle ou un cadre de travail pour la compréhension de la réalité.

Si les conséquences prévues par la théorie ne sont pas contredites par la réalité observée et mesurée, alors la théorie et ses principes se trouvent confortés. Si la théorie prédit des effets, alors il faut chercher à les observer et à les mesurer. Si apparaissent des faits observés et mesurés que la théorie ne prévoit pas, alors il faut soit modifier la théorie, soit en préciser les limites.

La découverte la plus féconde d'Eli Goldratt est sans doute la notion de la contrainte vue comme la partie qui limite la performance d'un système de ressources interdépendantes, le maillon faible, mais surtout comme *un levier extrêmement puissant pour élever la performance du système* : dans la vision de Goldratt et de la Théorie des Contraintes, moins de 1% du système est responsable de 99% de la performance du système.

Cette découverte capitale, qui a manqué aux promoteurs de la systémique, est le fil d'Ariane tiré par Eli Goldratt pour créer avec l'aide de la logique un corpus de connaissances complet utilisable bien au-delà du monde industriel, en expansion soutenue depuis 30 ans : la Théorie des Contraintes.

Le But est une des prémices [(2)] de cette magnifique aventure conceptuelle.

[(1)] *OPT pour Optimized Production Timetables devenu ensuite Optimized Production Technology*

[(2)] *prémices au sens étymologique de premiers fruits*

Avertissement

L'objectif de ce résumé commenté du But d'Eliyahu Goldratt est double :

1) permettre au lecteur pressé de prendre connaissance des concepts présentés dans le livre en une cinquantaine de pages hors annexes, les commentaires apportant le complément nécessaire à l'actualisation de ce livre qui a trente ans, à la lumière des derniers développements de la Théorie des Contraintes

2) permettre à ceux qui ont lu le But quelques mois ou quelques années auparavant de retrouver le plaisir qu'ils ont pris à lire le livre sans avoir à le relire intégralement. Cela dit, je l'ai lu et relu plusieurs fois, et plutôt attentivement pour réaliser ce résumé et, à chaque fois, je découvre de nouvelles pépites semées par Eli. Le taux de réduction du résumé est de trois-quarts de page A4 environ par chapitre, soit 30 pages - hors commentaires - à comparer aux 404 pages de la troisième édition et aux 375 pages de la quatrième.

Mode d’emploi

Le résumé suit la pagination de l’édition française de 2006 - 3ème édition. La pagination de la 4ème édition de 2013 figure en italique.

Chaque chapitre est brièvement résumé et je leur ai donné à chacun, pour tenter de structurer l’histoire racontée dans le livre, un titre plus ou moins fantaisiste, et par tant, discutable. La table des matières en est d’autant plus digeste.

En outre, sur la suggestion et avec l’aide précieuse de Guillaume Maison, j’ai ajouté une chronologie qui figure en tête des chapitres et qui permet au lecteur de se rendre compte des délais très courts pris par Alex Rogo, le directeur de l’usine, pour renverser la situation. L’action commence le lundi 4 avril et le livre se termine 40 chapitres plus loin le 22 septembre, soit moins de six mois plus tard. Entretemps, dans le délai de 3 mois qui lui était imparti, Alex Rogo a relevé le défi.

Par ailleurs, les chapitres sont notés de @ à @@@ en fonction de l’intérêt que je leur trouve aujourd’hui. C’est une notation subjective, personnelle et susceptible d’évoluer.

Les chapitres dont je recommande **la lecture intégrale du texte original dans le livre lui-même** sont signalés par l’avertissement



Il y en a douze sur les quarante chapitres que compte Le But.

Ce sont les chapitres 1, 4 (Alex rencontre Jonah), 5 (le but), 13, 14, 15 (les 3 chapitres de la balade des scouts), 19 (Jonah visite l’usine), 25 (seconde visite de Jonah à l’usine), 32 (la méthode socratique), 37 (les 5 étapes du ciblage sur la contrainte), 38 (la commande du siècle), 40 (comment sauver la division).

Téléchargements

8 fichiers à télécharger sur le site www.theoriedescontraintes.fr sont proposés à divers endroits du livre. Le téléchargement est protégé par le code d’accès suivant (respectez la casse) :

Download_FR

Le lien pour télécharger, rappelé aux divers endroits, est http://www.theoriedescontraintes.fr/telechargements_fr/index.html

Vous pouvez, si vous le souhaitez déjà, télécharger tous ces fichiers et les sauvegarder sur votre disque dur.

Le But

Chapitre 4 - Jonah : la rencontre



pages 31 à 40 @@@

Deux semaines auparavant, Alex est entre deux avions à l'aéroport de Chicago pour se rendre à une conférence-débat sur la robotique à laquelle il est invité, à la suite de l'acquisition par son usine de robots.

Il reconnaît alors parmi les passagers en transit, Jonah, un physicien avec lequel il a collaboré quand il était étudiant. Ils engagent la conversation sur le programme de la conférence-débat.

Le dialogue est mené par Jonah qui déstabilise rapidement Alex en lui posant des questions sur la manière dont il active les robots pour en obtenir le maximum de rendement. Les réponses d'Alex vont le conduire à une conclusion irréfutable : « Vous ne savez plus que faire de vos stocks. Et tout est toujours en retard, bien sûr ? Vous n'arrivez pas à expédier les commandes à temps. »

Alex est stupéfait de voir que Jonah a mis très rapidement le doigt sur deux de ses plus gros problèmes : des stocks pléthoriques et des retards de livraison de plus en plus nombreux. Il voudrait poursuivre la conversation mais Jonah doit embarquer.

Sur le chemin vers la zone d'embarquement Jonah amène Alex à réfléchir sur le sens du mot productivité : « Lorsque vous êtes productif, vous accomplissez quelque chose par rapport à votre but, d'accord ? »

« Je suis parvenu à la conclusion, continue Jonah, que la productivité consiste à rapprocher une entreprise de son but. Toute action qui y contribue est productive ; toute action qui n'y contribue pas n'est pas productive. »

Et il lui assène ensuite cette conclusion définitive : « Votre problème, c'est que vous ignorez quel est le but, et soit dit en passant, je vous signale qu'il n'y en a qu'un, quelle que soit l'entreprise ».

Finalement, Jonah embarque sur un dernier conseil : « Pensez-y, Alex, vous pouvez trouver la réponse tout seul ».

Ce chapitre est le premier des chapitres importants du livre.

Jonah y suit un raisonnement déductif selon la logique effet-cause-effet :

La réalité chez UniCo selon Jonah

Les robots n'ont pas amélioré la productivité de l'entreprise

1 Les stocks n'ont pas baissé

2 Les frais de main-d'œuvre n'ont pas baissé

3 La société ne vend pas davantage de produits

5 Les robots n'ont pas abaissé le coût de la main d'œuvre

4 La société n'a pas pu expédier un seul produit de plus

6 La société n'a pas licencié de personnel en accord avec le syndicat

Le diagramme Effet-Cause-Effet que Jonah a en tête se lit ainsi :

A) SI [5] les robots n'ont pas abaissé le coût de la main d'œuvre ET SI [6] la société n'a pas licencié de personnel ALORS [2] les frais de main d'œuvre n'ont pas baissé.

B) SI [4] la société n'as pas pu expédier un seul produit de plus ALORS [3] la société ne vend pas davantage de produits.

C) SI [1] les stocks n'ont pas baissé ET SI [2] les frais de main d'œuvre n'ont pas baissé ET SI [3] la société ne vend pas davantage de produits ALORS les robots n'ont pas amélioré la productivité de l'entreprise.

Ce raisonnement l'amène à poser à Alex la première des questions fondamentales de la Théorie des Contraintes : quel est le but de votre entreprise ? C'est cette question qui justifie le titre du livre.

Le lecteur est invité avec Alex à se poser cette question.